

GESTÃO ESCOLAR: A FORMAÇÃO DO GESTOR NO CAMINHO DA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA

Samara Nunes Cativo; Soraia Garcia Gomes; Luiz Carlos Souza da Silva Filho; Eliseu da Silva Souza.

Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz -samaracativo@gmail.com; Universidade do Estado do Amazonas- soraiagomes2012@hotmail.com, Universidade do Estado do Amazonas – lcssf.his@gmail.com; Universidade Estadual do Amazonas-essouza@uea.edu.br

RESUMO

O referido trabalho tem por objetivo, apresentar e discutir os resultados de uma pesquisa sobre a formação e a função do gestor escolar da escola pública do município de Parintins. A função do gestor escolar envolve vários aspectos desde os pedagógicos, burocráticos e administrativos e deve ser mediada com a finalidade de oferecer aos educandos o processo de ensino e aprendizagens significativas. Esse conjunto de ações quando interligados e desenvolvidos coletivamente, apresentam no interior do espaço escolar uma relação recíproca e democrática de todos os agentes envolvidos. A instituição está localizada no centro da cidade de Parintins, recebe alunos de bairros próximos e afastados da escola, além de atender um grande número de crianças indígenas oriundas de comunidades próximas a cidade. Os desafios enfrentados pela gestão educacional tornam-se pontos de partida para repensar as formas de gerir um espaço em que a sociedade deposita total responsabilidade de vencer barreiras e conflitos sociais, culturais, étnicos, raciais, além de acreditar na ascensão social do indivíduo. Portanto, para desenvolver a função social da escola, de formar pessoas críticas e conscientes para o exercício da cidadania, é necessário a atuação de um bom gestor nesse processo, que conheça os caminhos a serem percorridos tanto teóricos quanto metodológicos. O papel do conselho escolar pode favorecer maior participação da comunidade escolar. Deve-se pensar atos democráticos e participativos, que englobe o conjunto de ações e sujeitos que construam coletivamente a escola que forme o cidadão em todos os aspectos.

Palavras-chave: gestão escolar, formação do gestor, conselho escolar.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa nos leva a refletir sobre os caminhos que a gestão escolar percorreu ao longo dos anos, na tentativa de construir uma escola que contribua para a formação do aluno integralmente. E através de entrevistas semi-estruturadas, buscamos informações com gestores de escolas públicas de ensino do município de Parintins, para analisarmos e discutirmos as transformações e perspectivas ocorridas na trajetória da democratização da gestão educacional. A pesquisa nos possibilitou refletir sobre a formação do gestor escolar, e sua forma de atuar na função de conduzir a organização do espaço educacional.

A entrevista foi realizada com uma diretora de Escola Estadual, localizada Centro na cidade de Parintins-AM, a qual recebe alunos nos turnos matutino e vespertino. Atualmente a escola atende ao ensino fundamental do (2º ao 9º ano). A instituição tem como objetivo, contribuir para a formação de uma sociedade crítico-reflexivo e humanitária, respeitando os valores éticos e morais do ser humano.

A democratização da educação acompanha a participação dos pais e a comunidade em geral que, por muitas vezes passa a ser despercebida, mas que, conseqüentemente torna-se o fator estratégico para a criação de um espaço democrático, que ofereça educação de qualidade para os sujeitos inseridos nesse contexto. Nessa perspectiva, busca-se concretizar o grande objetivo da constituição federal de 1988 e da lei de diretrizes e bases da educação nacional, de 1996: garantir a eficiência e a qualidade da educação pública e atender às demandas da sociedade brasileira.

A gestão democrática, passa a ser voltado para uma descentralização do poder decisório e uma maior integração entre as instancias construtivas do sistema educacional. As transformações do termo gestão tem o propósito de definir a superação dos modelos de administração publicada até década dos anos 80. De acordo com a CF (Constituição Federal) e a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação): o diretor ou gestor escolar tem autonomia para decidir sobre os melhores meios de operacionalizar as políticas e diretrizes proposta pelos órgãos superiores, assumindo, em contrapartida, a responsabilidade pelos resultados apresentado pela escola.

Porém, os gestores devem adequar às ações da unidade escolar sob sua responsabilidade às exigências sociais e da comunidade local, superar a concepção de gestão autoritária e construir novos caminhos democráticos frente a realidade escolar. Tal processo vem acompanhado do compromisso e espírito de liderança que conduz as tomadas de decisões participativas e coletivas da comunidade escolar. Esse poder de participação e cooperativismo compete a atuação do conselho escolar no espaço educacional.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma escola estadual do município de Parintins, localizada no centro da cidade. O objetivo da pesquisa foi verificar quais as funções do diretor escolar e refletir sobre sua forma de atuação no espaço educacional. Ao assumir o termo gestão escolar, espera-se que o modelo de gestão seja democrático e participativo, o conselho escolar e o Projeto Político Pedagógico, são a base para nortear a efetivação da gestão democrática.

Tomamos como objeto de pesquisa apenas uma gestora de uma escola estadual do município de Parintins-AM, a qual coletamos entrevistas e lançamos análises para que obtivéssemos dados para a construção deste trabalho. Compreender como o gestor escolar desenvolve seu trabalho, quais os desafios enfrentados, sua formação e sua concepção de gestão escolar, foram uma das questões que nortearam nossas análises e reflexões.

O método de abordagem para realizar a pesquisa foi o fenomenológico, pois, permite compreender os significados das coisas, ou seja, possibilita descobrir o que está por trás das formas e assim descrever aspectos do cotidiano. (ESTEBAN, 2010). A escolha do método foi fundamental para que pudéssemos ter maior aproximação com o local da pesquisa e o sujeito a ser pesquisado.

O procedimento da pesquisa foi norteado pelo método estudo de caso, pois permite melhor compreensão do fenômeno a ser investigado. “O estudo de caso consiste em um profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2010.p.37).

Nossa escolha pela pesquisa qualitativa, parte do pressuposto de haver maior aproximação com o local e os sujeitos da pesquisa, o que possibilita compreender e interpretar um determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa dispõe ao pesquisador um conjunto de práticas que levam a melhor interpretação dos fatos em um determinado contexto. Para Sandin Esteban (2010), a pesquisa qualitativa permite o aprofundamento e a interpretação de fenômenos educativos e sociais que favorece a possibilidade de transformação de práticas socioeducativos.

Para coleta de dados, optamos pela entrevista semiestruturada, a qual dá maior liberdade ao entrevistado em expressar suas ideias e compartilhar experiências relacionados ao tema pesquisado. Além disso, o instrumento de pesquisa favorece ao entrevistador fazer adaptações sempre que necessário.

Ao realizarmos a pesquisa, assumimos o compromisso ético de não banalizar a escola e a diretora pesquisada, dando ênfase aos dados coletados para analisarmos e refletirmos sobre os caminhos percorridos pela gestão educacional, sua formação e sua atuação diante das exigências da sociedade moderna.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Atualmente as discussões acerca da gestão escolar, enfatiza a quebra de paradigmas da descentralização de poder, o que exige a participação de todos para oferecer uma formação e ensino

de qualidade pretendido pela função social da escola. Para que isso ocorra, o gestor deve assumir o modelo de gestão democrática que favoreça a concretização de tais objetivos.

Um administrador de escola é um gestor da ativa social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para uma unidade e coerência, na construção do ambiente educacional e na formação de seus alunos. (LUCK, 2000).

A diretora pesquisada mostrou-se espontânea em responder as questões que nortearam nossa entrevista, além de demonstrar contentamento a função que exerce. Ao perguntarmos sobre a sua formação, ela nos respondeu sucintamente: *“Eu sou formada em normal superior e sou especialista em educação de jovens e adultos”*. Logo percebemos, que na visão da diretora a sua formação não interfere na sua atuação como diretora escolar, o mais importante para ela e ter o perfil para exercer a profissão.

E quanto ao tempo de serviço na educação, a mesma respondeu: *“Eu tenho vinte anos na educação, de gestão eu tenho dez e na (escola x) eu já completei sete anos no dia nove de setembro, mais eu também fui gestora em 2000 na (escola x) passei dois anos, então eu tenho doze anos de gestão”*.

Esse longo caminho percorrido contribui para a segurança da diretora em estar à frente de uma função que exige compromisso e responsabilidade com a educação que se pretende oferecer aos sujeitos inseridos nesse local. E para firmar esse compromisso é importante estar sempre atento para a organização do trabalho educacional, que segundo Paro (2001), deve haver a distribuição de autoridade e buscar o relacionamento interpessoal dos sujeitos envolvidos nesse processo.

Ao perguntarmos, quais as tarefas e função do diretor escolar, a diretora afirma que: *“A nossa função é administrar a escola no todo, tanto na parte pedagógica como na parte física. O gestor ele não pode ser aquele gestor que senta, ele é aquele gestor que andarilho ele tem que dá conta do portão ne! a última sala de aula. Ele tem que dá conta da limpeza, conta da água, do gás ele tem que dá conta principalmente da frequência da permanência do aluno na escola de sua aprendizagem esse é o nosso papel”*.

Notamos a preocupação da diretora com tantos encargos a desenvolver em sua função que envolve aspectos burocráticos, administrativos e pedagógicos. Segundo Libâneo “a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (2011, p.318). Diante desses aspectos, cabe ao gestor escolar priorizar o fundamental para a realização de seu trabalho, com a finalidade de obter resultados que favoreça a aprendizagem dos alunos.

O acompanhamento das atividades diárias segundo a diretora é feito do seguinte modo: *“Eu acredito que assim falando do início da manhã eu acho que eu gosto muito de receber os alunos então o meu trabalho ele começa com a entrada dos alunos. Eu não faço a entrada dos alunos, eu gosto de recebe-los na frente, eu acho isso muito importante pra mim porque eu conheço os pais dos alunos. Sou uma diretora que busco, eu fico ali na frente pra ver se os alunos já estão chegando pro reforço, principalmente do nono ano, o da manhã do nono ano tu tem uma dura realidade”*.

Uma das características de uma boa gestão necessita de uma tomada de decisão quanto a concepção de gestão que norteia a prática que constitui o ato de gerir. Sendo assim, a função do gestor para tomadas de decisões que visa a qualidade do ensino, deve ser um ato democrático e participativo.

Quando todos são incluídos no processo de garantir a qualidade e aprendizagem dos alunos, professores, pais, alunos, diretora e demais funcionários, a postura assumida é de compromisso e cooperativismo em alcançar tais objetivos. Ao indagarmos sobre a formação considerada fundamental para o trabalho do diretor escolar a mesma respondeu: *“deveria ser a formação em gestão escolar, mas, nem sempre quem tem a formação tem o perfil de gestor. Tem que ser autoritário e líder, eu me vejo com esse perfil, se você não tiver esse perfil e melhor não ser gestor, pois tem que ter muita audácia”*. Para a diretora, a formação não é o principal fator para assumir o cargo de gestor e sim, ter a postura de maior autoridade para conduzir com eficácia e liderança a organização do espaço escolar.

No entanto a formação desse profissional é requisito básico para conduzir o trabalho de gestor educacional. Pois, a LDB, ressalta a formação que deveria ser exigida para a função no **Art. 64:**

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (LDB, 2014.p.37)

A formação inicial e o espírito de liderança é o ponto de partida para se tornar um bom gestor, e isso fica bem claro nessa última fala da gestora, que ao dar ênfase ao sua boa vontade em liderar a escola, mostra que esse espírito é um dos aspectos que identifica o sujeito ao desenvolver um conjunto de ações tanto pedagógicas quanto burocráticas, que deve estar articulado com a finalidade do processo educacional. Cabe ao sujeito saber que gestão vai além de mera

administração, como por exemplo receber cada aluno no portão da escola como a gestora faz, trabalhar como motivador e colaborador, requer diálogo contínuo entre os membros da escola e não somente exercer um padrão apenas tecnicista sem levar em consideração a realidade da instituição. (DAVIS,2002).

Ao perguntarmos sobre a sua avaliação do processo de escolha dos diretores das escolas públicas ela responde que: *“Hoje em dia a escolha é feita pelo currículo, a minha escolha foi pelo currículo na SEDUC, mas, em alguns casos e por indicação”*. Na visão da diretora não há problemas quanto a essa escolha o importante é ter o perfil de diretor, que na sua concepção é primordial para estar à frente desse cargo.

Sabemos que essa escolha no nosso município se dá por indicação, ou por um bom currículo de eficiência profissional. Lutamos pela escolha democrática e temos também a lei que ampara essa escolha, como consta no (art.67 da LDB, 2014) onde expõe a valorização do profissional mediante a sua formação e o ingresso na carreira através do concurso público, provas de títulos ou eleição pela comunidade local. A realidade mostra o distanciamento dessa escolha que ainda não se faz de forma democrática na maioria dos casos.

Ao indagarmos sobre a gestão escolar ser similar a gestão de empresas, a diretora nos responde: *“a escola é uma pequena empresa, exige uma administração, investimento e todo dia eu falo isso”*. Para a diretora, a escola é semelhante a empresa porque lida com pessoas e exige conseguir recursos para mantê-la em funcionamento, e por muitas vezes passa por dificuldades financeiras, ou seja, a formação do aluno é um empreendimento, logo ele é um produto onde a sociedade é o consumidor, o que percebemos é que a gestão dela é importante para que a sociedade queira comprar esse produto, e sabemos que ninguém compra um produto ruim.

A semelhança entre gestão empresarial e gestão educacional são visíveis na forma da organização da instituição, mas, a diferença está na forma de planejamento, enquanto uma se dá a curto prazo a outra se realiza a curto, médio e longo prazo sendo um processo global e contínuo. Outro aspecto é que exige maior interação social entre os sujeitos envolvidos nesse processo para a transformação da realidade escolar.

Ao pensar em uma gestão democrática e participativa, a necessidade de aproximar todos nesse processo é primordial para que todos estejam conscientes de seu papel com o objetivo de uma educação de qualidade. No entanto, ao indagarmos a diretora sobre o papel do conselho escolar ela responde que: *“o conselho escolar fiscaliza e tem uma ação muito maior na escola, porque juntos nós tomamos as decisões. O conselho reúne com os pais e nos reunimos com os alunos”*.

A criação do conselho escolar vem atribuir a comunidade, maior participação nas decisões educacionais que se realiza no interior da escola e fora dela. Assim, os membros que compõem o conselho são eleitos pela comunidade escolar dos quais seriam representantes. Nessa perspectiva “Se existe toda uma filosofia de diálogo e de participação nas decisões, o conselho é um dos instrumentos de democratização do ensino de qualidade”. (PARO, 2001).

Como instrumento de redemocratização do ensino, esse órgão não deve ficar isolado das ações que buscam melhoria da qualidade do ensino e intervenções que contribua para melhor formação dos alunos como sujeito histórico e cultural. Tais atitudes são percebidas na prática quando ela frisa que a função do conselho vai para além da fiscalização, daí a importância de haver clareza quanto a função do conselho escolar, para que haja a participação ativa de todos na construção de uma escola democrática.

Para a diretora o conselho escolar possui maior autoridade para tomada de decisões, principalmente com relação ao comportamento dos alunos. Pois, “quando há indisciplina e reprovação comunicamos o conselho, o conselho reúne com os pais e alunos”. Segundo a diretora, as soluções são tomadas coletivamente.

Quanto à participação da comunidade escolar, a mesma responde que: “sempre que solicitamos a presença da comunidade, somos atendidos, a participação se dá com respeito, pois a porta da escola sempre estará aberta para a comunidade. Eu nunca deixei um pai esperando e como líder sempre vai atendê-los”. A diretora afirma que dessa forma os pais são mais presentes na vida escolar de seus filhos, e dialogar é o melhor caminho para haver esse respeito e entendimento da comunidade escolar, percebemos ainda que essa presença da comunidade e família na escola dentro dessa perspectiva de democratização se deve muito ao papel diferencial de liderança que ela assume.

Sobre o papel da APMC na gestão escolar? “Ela é responsável pelas finanças, é ela quem cuida só ela tem esse poder, e tudo é registrado para depois prestar conta com os professores e pais.” A diretora enfatiza a importância desse outro órgão responsável pela parte financeira da escola, o que exige maior transparências sobre a aplicação do dinheiro arrecado e do investimento a ser desenvolvido no espaço escolar.

A escola além de receber recursos federais e estaduais, detém a autonomia financeira para angariar recursos que contribua para a manutenção do espaço escolar. O objetivo maior é priorizar as necessidades pedagógicas que podem interferir na aprendizagem dos alunos. Já o papel da APMC (associação de pais, mestres e comunidade) é mediar essas prioridades e mostrar a

transparência do dinheiro aplicado, e cabe ao conselho organizar encontros para esclarecer a aplicação financeira do dinheiro escolar, logo percebemos na fala dela que realmente ela lava as mãos da administração financeira, aqui ela atua como coadjuvante.

Portanto, a gestão escolar exige competências e habilidades para lidar com os diversos desafios que circundam no contexto educacional. Além de ser líder para motivar os sujeitos que fazem parte do processo de gestão educacional, como professores, pais alunos, coordenadores pedagógicos, o diretor escolar tem que buscar sempre novas atualizações quanto a concepção de gestão, e ter uma visão global da forma de organização da instituição escolar.

TECENDO ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A gestão escolar exige do sujeito à visão global da organização do trabalho especificamente no espaço escolar e dos objetivos a serem alcançados. A pesquisa realizada conclui que o gestor escolar busca de todas as formas estar informado das diversas situações que permeiam a sua prática no contexto educacional em âmbito macro e micro e percebemos que isso é possível sim, a nossa entrevistada nos mostrou ser possível estar a par da atuação de vários indivíduos nos diversos âmbitos escolar, desde que se ponha a serviço e tenha um espírito de liderança e boa vontade. Mas a sua formação pode ser um dos fatores que limite a sua visão em não conseguir superar a gestão do modelo empresarial, ela que, por exemplo, é não possui formação em Gestão escolar.

Sabemos das dificuldades que toda escola enfrenta relacionados à estrutura física, pedagógica, social, cultural e por muitas vezes compra uma batalha a qual não pode vencer sozinho, a gestora citou, por exemplo, a APMC como administradora dos recursos financeiros, logo outros indivíduos entram em cena para não ser uma batalha solitária. A sua formação e experiência profissional lhe dão base para fazer escolhas de ferramentas que lhe favoreça a construção de uma estrutura organizacional onde todos possam atuar.

A construção de uma escola democrática exige o trabalho coletivo, e para isso a escolha do modelo de gestão para nortear essa construção e o fator principal para que essa construção aconteça com êxito. Neste sentido, que a diretora da escola pesquisada busca superar a visão de gestão empresarial ao tentar mediar o trabalho coletivo dos agentes que compõe o corpo educacional, pais, professores, alunos, administrativos, serviços gerais com o objetivo principal,

proporcionar melhor processo de ensino e aprendizagem dos alunos, quando ela compara a escola a uma pequena empresa.

A aproximação desses agentes se dá mediante as ações de respeito e cidadania, dando vez e voz a quem pode sugerir questionar e propor soluções que podem ser imediata ou processual. E com esse objetivo que se constitui no interior da escola órgãos consultivos que desenvolvem funções de informar e aproximar a comunidade escolar da realidade que a educação enfrenta atualmente, na escola onde nossa entrevistada atua temos o exemplo do conselho escolar, a qual a gestora coloca como fator primordial para o bom funcionamento da escola, o conselho reuni todos os quesitos mencionados, e nos dá possibilidades para novos avanços.

Porém, ser gestor educacional não exige como caráter só o perfil profissional, e sim uma formação que oriente suas tomadas de decisões que devem ser coletivas e dialógicas. Exige a compreensão dos princípios e valores assumidos para essa função, que tem como objetivo principal manter a organização do espaço escolar que possibilite a aprendizagem significativa dos alunos.

REFERÊNCIA

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)].LDB: **Lei de diretrizes e bases da educação nacional** [recurso eletrônico]: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 9. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

DAVIS, Claudia, VIEIRA, Sofia lerche. (Org.) **Gestão escola: desafios a enfrentar.** – Rio de Janeiro: DP&A,2002.

GIL, Antonio Carlos,1946. Como elaborar projetos de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

LIBÂNEO, José Carlos (orgs). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** -10. Ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 4.ed.- Petrópolis, RJ: vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** - São Paulo: Xamã, 2001.

QUIOSA, Amanda Sangy, MACHADO, Carla Silva. (orgs). **Casos de Gestão: políticas e situações do cotidiano educacional/** - juiz de fora, MG: Projeto CAED – FADEPE /JF, 2015. Volume II – Série: Casos de Gestão Educacional 596 p.

SANDIN ESTEBAN, Maria Paz. **Pesquisa qualitativa em educação: fundamentos e tradições.**
Tradução Miguel Cabrera. Porto Alegre: AMGH, 2010.

Universidade do Estado do Amazonas. PROFORMAR. **Políticas públicas e educação.**/
Coordenador: Walmir de Albuquerque Barbosa. Manaus: UEA Edições, 2007.

